

Projektbericht

Unternehmen:

Dienstleister „Datenanalysen“
für mittelständische
Maschinenbauunternehmen.

28 Mitarbeiter

8 Jahre am Markt

1,4 Millionen € Jahresumsatz

Aufgabe im Projekt:

Das Unternehmen war zum Zeitpunkt des Projektstarts ca. 8 Jahre am Markt und seit dem Start von 4 auf 28 Mitarbeiter gewachsen. Augenscheinlich also erst einmal ein erfolgreiches Unternehmen.

Der CEO des Unternehmens (gleichzeitig einer von 5 Gesellschaftern) kam auf mich zu, weil er einige Symptome beobachtete, die das Unternehmen nach seiner Beobachtung zunehmend in Gefahr brachten.

- Der Umsatz war über das Jahr gesehen immer gerade hoch genug, die Kosten zu decken und irgendwie Neueinstellungen vorzunehmen, wenn es gar nicht mehr anders ging.
- Das Unternehmen traf keinerlei weitreichenden Entscheidungen, die über das unmittelbare Tagesgeschäft hinausreichten.
- Der Vertrieb wurde in vielen Aussagen als Störfaktor benannt, der immer wieder laufende Projekte torpedieren und die zuverlässige Arbeit für Bestandskunden behindern würde.

Die Situation zu Projektstart:

Viele Versuche, die Probleme durch Gespräche im Gesellschafterkreis (4 der Gesellschafter arbeiten aktiv im Unternehmen mit) in den Griff zu bekommen verliefen im Sand.

Auch Maßnahmen, wie die vorgebliche Erhöhung der Transparenz für die Mitarbeitenden zeigten keine Wirkung bei der Beseitigung der Symptome.

Um den Umsatz zu erhöhen, wurde immer wieder an die Vertriebsmannschaft und die Projektleiter appelliert, neues Geschäft mit bestehenden Kunden zu generieren.

Als der CEO und ich zum ersten Mal miteinander über diese Symptome sprachen, zeichnete sich ab, dass auch das laufende Geschäftsjahr gerade so positiv verlaufen würde, dass das Unternehmen mit leichter Überdeckung ins neue Jahr starten konnte. Die Unruhe unter den Mitarbeitenden bzgl. ausstehender Entscheidungen, die endlich gefällt werden mussten war ziemlich groß.

Der Gesellschafterkreis hatte sich in den Monaten vor Projektstart wenig miteinander

unterhalten und so nicht die Gelegenheit geschaffen, die Themen zum wiederholten Mal auf den Tisch zu bringen.

Der Projektverlauf

Problemtransformation

Wir haben die beobachteten Symptome ergründet und diese zum einen auf ihre Relevanz für die Wertschöpfung und zum anderen darauf hin geprüft, ob sie irgendwelche Bezüge zur Umwelt des Unternehmens haben.

Dadurch sind wir auf das tatsächliche Problem gestoßen, das es dann im weiteren Projektverlauf zu beseitigen galt:

Kunden gaben an, dass das Unternehmen immer sehr viel mehr leistete als im Angebot angegeben. Diese Mehrleistung wurde aber nie in Rechnung gestellt. Manche Projekte wurden mit 160% Zeiteinsatz „gefahren“.

Analysephase

Die Analysephase bestand auch hier aus drei Schritten:

1. Einstiegs-Workshop
2. Verkettete Gespräche mit 10 Mitarbeitern
3. Verfassen des Kultur- und Strukturmusterberichts

Workshop zu den gefundenen Kultur- und Strukturmustern

Dieser Workshop richtete sich hier an alle Mitarbeiter:innen des Unternehmens. In anderen Settings kann es sinnvoll sein, sich auf bestimmte Unternehmensbereiche zu beschränken.

Strategieentwicklung

Gemeinsam mit dem CEO habe ich anhand der gewonnenen Erkenntnisse eine Strategie für die weitere Zusammenarbeit abgeleitet

Diese sah verschiedenen Veränderungen an der Struktur und den Praktiken vor.

Umsetzungsphase

Wir haben verschiedene Maßnahmen ausgewählt, die an unterschiedlichen Punkten im Unternehmen ansetzen.

Umbau der Führungsstruktur und Entscheidungsprozesse auf Gesellschafter- und Geschäftsführungsebene:

- Vergrößerung der Geschäftsführung von einem auf drei Geschäftsführer und damit verbunden die Neuaufteilung von Steuerungsaufgaben.
- Herausnehmen des Gesellschafterkreises aus Entscheidungen, die das Tagesgeschäft berühren.
- Veränderung des Entscheidungsverfahrens, das vorher auf Konsens beruhte (eingehandelt, nicht bewusst gewählt) und jetzt in Form konsultativer Einzelentscheidungen organisiert ist.
- Abschaffen der wöchentlichen Gesellschaftermeetings zu Gunsten eines Geschäftsführungsmeetings an dem nur die drei Geschäftsführer sowie die Leiterin des Entwickler-Teams beteiligt sind.

Umbau der Schnittstellen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen

Das Unternehmen hat sich schon immer als Selbstorganisiert bezeichnet, war dies aber nur eingeschränkt innerhalb des Entwicklungsteams.

Die Neustrukturierung der Schnittstellen zwischen Entwicklung und Vertrieb, Vertrieb und Administration und Vertrieb und Marketing löste mehr Selbstorganisation aus und führte somit dazu, dass im Tagesgeschäft schnellere und bessere Entscheidungen gefällt werden konnten, weil nicht immer auf Steuerung durch die Geschäftsführung gewartet werden musste.

Etablieren neuer Routinen zur Arbeit AM Unternehmen

Im Projektverlauf ist deutlich geworden, dass es viele gute Impulse aus dem gesamten Unternehmen gegeben hat, die die Struktur des Unternehmens betrafen. Diese konnten aber nie „anklingen“, da es an Praktiken gefehlt hat, Ideen zu besprechen und in die Umsetzung zu bringen.

Wir haben deshalb explizit für solche Dinge stattfindende Kommunikationsformate und Strukturen geschaffen, die heute dafür sorgen, dass ständige Verbesserung möglich ist.

Abschluss

Am Ende des Projektes, das 14 Wochen dauerte, haben wir unsere Beobachtungen geteilt und uns dazu entschlossen, die Veränderungen zunächst wirken zu lassen.



Projektergebnisse

Das Unternehmen ist heute (9 Monate nach Projektende) in einem Prozess der stetigen Verbesserung eingetreten und arbeitet fortwährend daran, die Leistungsfähigkeit weiter zu erhöhen.

- Der Umsatz hat sich deutlich erhöht (letztes vollständiges Quartal um 90% gegenüber Vorjahr)
- Die Mitarbeiterzahl ist auf 38 gestiegen
- Entscheidungen, die das Tagesgeschäft betreffen, werden heute in den Teams gefällt, was das Tempo deutlich erhöht
- Die Geschäftsführung war zusammen mit den anderen Gesellschaftern in der Lage einen moderierten Strategiefindungsprozess anzustoßen, der zum Ziel hat, eine Handlungsleitende Strategie zu definieren die die Arbeit im Alltag weitestgehend ohne Steuerungsimpulse möglich macht